

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GIOVANNI GERON

USO DO MODELO DE LIDERANÇA POR VULNERABILIDADE PROPOSTO POR  
BRENÉ BROWN NA ÁREA DE *CUSTOMER SUCCESS* DE UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA.

CURITIBA

2020

GIOVANNI GERON

USO DO MODELO DE LIDERANÇA POR VULNERABILIDADE PROPOSTO POR  
BRENÉ BROWN NA ÁREA DE *CUSTOMER SUCCESS* DE UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA.

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientadora: Prof. Dra. Karine Francisconi

CURITIBA

2020

## TERMO DE APROVAÇÃO

GIOVANNI GERON

USO DO MODELO DE LIDERANÇA POR VULNERABILIDADE PROPOSTO POR  
BRENÉ BROWN NA ÁREA DE *CUSTOMER SUCCESS* DE UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA.

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão de  
Negócios, Setor de Contabilidade, Universidade Federal do Paraná, como requisito  
parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

---

Profa. Dra. Karine Francisconi

Orientadora – Departamento Ciências Contábeis, UFPR

---

Prof(a). Dr(a)./Msc. \_\_\_\_\_

Departamento Ciências Contábeis, UFPR

---

Prof(a). Dr(a)./Msc. \_\_\_\_\_

Departamento Ciências Contábeis, UFPR

Curitiba, 18 de Dezembro de 2020

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os meus amigos e amigas pelo apoio e opiniões na construção do trabalho, bem como a minha orientadora professora Karine pelos materiais e ideias, e pela liberdade para desenvolver um projeto que unisse os conteúdos da disciplina de Gestão de Pessoas, com um tema que pudesse ser interessante para mim, transformando este trabalho em um processo prazeroso de pesquisa. Além disso, também agradeço aos meus colegas de profissão, que permitiram a aplicação das metodologias aqui expostas, tornando este projeto viável.

“A única coisa que devemos temer, é o próprio medo. ”  
(ROOSEVELT, 04/03/1933).

## RESUMO

O presente trabalho discorre sobre a importância da criação de um relacionamento entre um líder e seus liderados, para que a gestão possa trazer bons resultados dentro do ambiente corporativo. Explana o modelo de "liderança por vulnerabilidade", apresentado pela pesquisadora Brené Brown, em seu livro "A Coragem para Liderar". Define como objetivo geral um estudo empírico sobre as implicações da implementação deste modelo de gestão na área de *Customer Success* de uma empresa. Compreende o cenário de aplicação do modelo de gestão. Estrutura um plano de ação para a criação do modelo de liderança dentro da empresa. Realiza uma coleta de informações com os funcionários da área onde foi executado o experimento. Acompanha o desenvolvimento da liderança por vulnerabilidade durante 8 meses. Analisa as principais implicações da construção do modelo de gestão dentro do cenário da empresa. E conclui que o modelo de gestão proposto pela pesquisadora só pode ser aplicado após o entendimento do cenário em que este modelo será inserido.

Palavras-chave: Liderança; Sucesso do Cliente; Gestão de Pessoas; Brené Brown; Liderança por Vulnerabilidade.

## **ABSTRACT**

This research discusses the importance of creating a relationship between a leader and his followers, so that management can provide good results within the corporate environment. Explain the model of "leadership by vulnerability", presented by the researcher Brené Brown, in her book "The Courage to Lead". It defines as an objective an empirical study about the implications of the implementation of this management model in the Customer Success area of a company. Understands the scenario of application of the management model. It structures an action plan to create the leadership model within the company. Performs an information collection with the employees of the area where the experiment has occurred. Follow the development of leadership by vulnerability for 8 months. It analyzes the main implications of the construction of the management model within the company's scenario. And it concludes that the management model proposed by the researcher can only be applied after a study about the scenario in which this model will be inserted.

Keywords: Leadership; Customer Success; People Management; Brené Brown; Vulnerability Leadership.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO.....	21
TABELA 2 - EXEMPLO DE PRECIFICAÇÃO DA EMPRESA .....	25
TABELA 3 - AGENDA DE ATIVIDADES.....	31
TABELA 4 - HABILIDADES QUE OS AGENTES JÁ POSSUEM .....	33
TABELA 5 - CONHECIMENTOS DESEJADOS.....	33
TABELA 6 - DESAFIOS APONTADOS PELOS AGENTES .....	34
TABELA 7 - HABILIDADES QUE OS AGENTES JÁ POSSUEM (2).....	35
TABELA 8 - CONHECIMENTOS DESEJADOS (2) .....	36
TABELA 9 - DESAFIOS APONTADOS PELOS AGENTES (2).....	36



## LISTA DE SIGLAS

CS	- <i>Customer Success</i>
ICP	- <i>Ideal Customer Profile</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	MOTIVAÇÃO E JUSTIFICATIVA .....	13
1.2	OBJETIVOS .....	13
1.2.1	Objetivo Geral.....	13
1.2.2	Objetivos Específicos .....	13
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>15</b>
2.1	A CORAGEM PARA LIDERAR .....	15
2.1.1	Modelo de liderança por vulnerabilidade.....	15
2.2	MINDSET: A PSICOLOGIA DO SUCESSO .....	17
<b>3</b>	<b>MATERIAL E MÉTODOS .....</b>	<b>18</b>
3.1	PASSOS METODOLÓGICOS.....	18
3.1.1	Revisar a literatura .....	19
3.1.2	Realizar pesquisa de campo sobre a empresa .....	19
3.1.3	Criar atividades a serem aplicadas no processo de liderança da empresa .	19
3.1.4	Aplicar as atividades no dia-a-dia da área .....	20
3.1.5	Realizar pesquisa para coletar os efeitos da aplicação das ações definidas	20
3.1.6	Comparar os resultados dos dados coletados .....	20
3.1.7	Escrever a monografia .....	20
3.2	CRONOGRAMA.....	21
3.3	RECURSOS DE HARDWARE E SOFTWARE .....	21
3.4	MAPA DE MITIGAÇÃO DE RISCOS .....	22
<b>4</b>	<b>EXPERIMENTO .....</b>	<b>23</b>
4.1	CENÁRIO DE APLICAÇÃO.....	23
4.1.1	Sobre a empresa .....	23
4.1.1.1	Sobre a área de <i>Customer Success</i> .....	24
4.2	AÇÕES DEFINIDAS.....	26
4.3	DADOS LEVANTADOS.....	32
4.3.1	Coleta inicial de dados .....	32
4.3.2	Coleta final de dados.....	35
4.4	COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS .....	36
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>39</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>42</b>

6.1	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	42
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>
	<b>APÊNDICE 1 – PRIMEIRO QUESTIONÁRIO APLICADO .....</b>	<b>46</b>
	<b>APÊNDICE 2 – SEGUNDO QUESTIONÁRIO APLICADO .....</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2000), a liderança é a influência exercida entre pessoas, que por meio da comunicação humana, visa alcançar um determinado objetivo. Essa influência sobre as pessoas, focada num objetivo, é a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso, uma vez que o líder é o responsável por guiar o grupo para executar as tarefas corretamente (Franco, 2008). Logo, pode-se considerar uma relação direta entre Líder e Sucesso. Ainda que exista todo um grupo de pessoas e processos entre estas duas entidades, é papel do líder reunir e organizar os conhecimentos, processos e ferramentas disponíveis, delegar responsabilidades para a operação do dia-a-dia a fim de alcançar um objetivo. (Carlzon, 2005)

Como visto anteriormente, liderar é construir um modelo de relacionamento entre líder e liderados, a fim de implementar processos que foquem em um resultado. A forma como o líder se relaciona com os membros de uma equipe pode ser chamado de estilo de liderança (Maximiano, 2000). Uma vez que a liderança possa estar diretamente relacionada ao sucesso, tornam-se relevantes as análises e propostas que possam oferecer algum apoio às pessoas que assumirem este papel dentro das organizações, bem como aos donos de empresas, que também podem atuar como líderes de outros líderes.

Em seu livro, “A Coragem para Liderar”, 2019, a doutora, professora e pesquisadora da Universidade de Houston, Brené Brown, discorre sobre os resultados coletados em mais de 20 anos de pesquisas e propõe uma série de características que um líder de sucesso deve ter, para construir um modelo de liderança de ousadia, onde os liderados e os líderes convivem em um ambiente mais colaborativo, leve e focado no crescimento.

Segundo a autora, líderes que se abrem às suas vulnerabilidades podem conseguir maiores resultados, uma vez que constroem um ambiente propício para o surgimento de novas ideias e colaboração dentro da equipe.

O presente trabalho propõe uma pesquisa sobre a aplicação dos conceitos expostos pela pesquisadora Brené Brown, dentro da área de *Customer Success* do setor de pós-vendas de uma empresa.

## 1.1 MOTIVAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Como visto anteriormente, em um ambiente corporativo, a execução de um objetivo depende da criação de uma relação entre líder e liderados. Então, destaca-se a importância de se pesquisar ideias que fortaleçam este relacionamento, ou facilitem a sua criação.

Segundo Brené (2019), um líder que lidera com ousadia, sem medo da vulnerabilidade, permite que novas relações de confiança entre líder e liderados possam ser construídas, abrindo espaço para um cenário focado no resultado e com boas chances de crescimento.

Tendo isso em vista, pode-se propor que as características apresentadas por Brené possam trazer bons resultados para a construção de uma liderança. Com isso, faz-se necessária uma pesquisa sobre estes métodos e seus impactos quando aplicados no dia-a-dia das empresas.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem o objetivo de propor atividades na rotina de liderança na área de *customer success*, no setor de pós-vendas de uma empresa do segmento de tecnologia, seguindo como base de criação das atividades as características de uma liderança por vulnerabilidade, propostas pela pesquisadora Brené Brown, e analisar empiricamente os impactos desta aplicação com os líderes e liderados das áreas participantes da pesquisa.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos tem-se:

- Identificar atividades que possam ser incorporadas na rotina dos líderes, usando como base as características de um líder de sucesso, proposto pela pesquisadora Brené Brown em seu livro “A Coragem para Liderar”;

- Com estas atividades definidas, desenvolver um método de implantação das ações na rotina de liderança na área de *Customer Success* da empresa de tecnologia;
- Analisar os impactos da aplicação destas ações com os líderes e os liderados das áreas participantes da pesquisa.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Para conseguir propor uma liderança por vulnerabilidade, primeiro precisamos compreender como esta liderança surge e quais as suas características. Para isso, vamos entender mais a fundo os conceitos propostos por Brené Brown em seu livro “A Coragem para Liderar” (2019).

### 2.1 A CORAGEM PARA LIDERAR

Ser vulnerável é o mesmo que estar se expondo a riscos. É assumir suas fraquezas e entender que, mesmo com todos os seus defeitos, você ainda pode ser digno de receber amor e respeito. (BROWN, 2019).

Segundo a pesquisadora Brené Brown, ser um líder corajoso é o mesmo que ser um líder vulnerável, pois um líder que entende o conceito de vulnerabilidade de maneira plena, é capaz de arriscar mais, de desenvolver habilidades onde outras pessoas não ousariam e, principalmente, entender que ninguém é obrigado a ter todas as respostas.

Conforme visto na seção 1, neste projeto, serão investigados quais os comportamentos de um líder de sucesso, segundo a Psicóloga Brené Brown. Para isso, será necessário entender como funciona o modelo de liderança por vulnerabilidade proposto pela pesquisadora.

#### 2.1.1 Modelo de liderança por vulnerabilidade

Uma liderança por vulnerabilidade depende de 4 características para se desenvolver: Encarar a vulnerabilidade, Viver de acordo com nossos valores, Nos desafiar e entender, e aprender a se levantar.

Ao encarar a vulnerabilidade uma das primeiras será possível perceber que em alguns momentos os líderes sentirão sensações e emoções de incapacidade/imperfeição. Essa identificação e percepção da vulnerabilidade fará despertar para as outras características, da mesma maneira que confrontará os seis mitos da vulnerabilidade. Será a oportunidade de deixar claro que vulnerabilidade não é fraqueza, que todos podem lidar com ela, que não será um caminho solitário, que

não há formas de se livrar da incerteza e do desconforto da vulnerabilidade, que a confiança não vem antes da vulnerabilidade e que não é o grau de exposição que indica vulnerabilidade.

Compreendendo e vivenciando a vulnerabilidade pelos aspectos apresentados será possível ir além e sentir. Segundo a autora (BROWN, 2019) a vulnerabilidade é o berço das emoções e experiências que desejamos, mas para isso é preciso encarar e se permitir sentir. Com isso será possível praticar a vulnerabilidade, tornar-se autoconsciente e ter conversas difíceis.

Nesse caminho será possível perceber se a liderança se orienta por uma liderança ousada ou uma liderança com armadura. A liderança ousada está disposta a se arriscar, quem a adota entende o risco, sabe que vai fracassar em alguma parte do percurso, mas está pronta para seguir de peito aberto. Por outro lado, a liderança com armadura constrói um arsenal contra a vulnerabilidade como se fosse possível se proteger dela e usa de pensamentos, emoções e comportamentos como armas.

Para encarar a vulnerabilidade será ainda necessário mais um passo: entender e sentir a vergonha e a empatia. A pesquisadora menciona que a vergonha é considerada a emoção mestra e que ela pode acompanhar uma pessoa por segundos ou por anos. A vergonha traduz uma experiência extremamente dolorosa que afasta as pessoas e traduz sentimentos de imperfeição e incompreensão. Sem a compreensão e sem o vínculo não existe empatia. E como a empatia é fundamental para o vínculo e para a confiança, se faz necessário observar e trabalhar esses elementos na liderança.

Seguindo a observação que cada líder deve realizar em si mesmo, adentra-se na próxima característica: Viver de acordo com nossos valores. Neste ponto, entender quais são os valores de cada líder e seguir eles é um grande passo para uma liderança corajosa. O líder precisa passar pelo processo de autoconhecimento para que sobretudo nos momentos difíceis seja capaz de viver seus princípios e com isso ser transparente sobre as crenças que acham importantes. Neste sentido o primeiro passo é nomear os valores principais, o segundo é tirar da fala e levar pro dia a dia e o terceiro é viver a empatia e a autocompaixão.

A terceira característica para se desenvolver é desafiar a confiança interna. É o desafio proposto a cada um e entender que quando enfrentamos uma vulnerabilidade, usamos uma armadura para não deixar transparecer nossos pontos fracos. Porém nessa característica deve-se aprofundar e escolher a integridade,



escolher o que é certo ao invés do que pode parecer divertido, fácil ou rápido. Segundo a pesquisadora (BROWN, 2019) adentra-se aqui a confiança e as dificuldades que podem ser atravessadas, os confrontos que precisam ser desfeitos para que não se caia no equívoco de falar das pessoas ou de "zigzaguear" por não haver confiança e conexão.

Aprender a crescer e a se levantar compõem a quarta característica. A compreensão da história individual e o autoconhecimento permitirão reconhecer os fracassos e sofrimentos, e com isso oportunizar momentos futuros diferentes dos anteriores. Isso facilitará, em uma etapa seguinte, a coragem de identificar um potencial alheio e se dispor a desenvolver este potencial. A liderança ajudará a guiar os liderados que param de focar no resultado para desenvolver juntos um ambiente de confiança e coragem.

Uma vez definida a liderança por vulnerabilidade, bem como os passos necessários para criá-la, faz-se necessário pensar no cenário em que esta liderança será desenvolvida. No caso do presente trabalho, o novo modelo de gestão será implantado por meio de um experimento que ocorrerá numa empresa de tecnologia, com indivíduos da faixa etária de 20 a 30 anos. Neste sentido, podemos esperar um comportamento menos “engessado”, que a Psicóloga Carol Dweck chamou de Mindset de Crescimento (DWECK, 2017).

Para entender melhor os tipos de Mindset definidos pela pesquisadora, bem como os seus comportamentos esperados, pode-se analisar seu livro chamado “MINDSET: A Psicologia do Sucesso”, de 2017.

## 2.2 MINDSET: A PSICOLOGIA DO SUCESSO

Mindset está associado à forma como as pessoas se veem e a predisposição que têm em se transformar. Em uma tradução literal, Mindset é a Configuração da Mente. Essa configuração é o conjunto de pensamentos e crenças que existe na mente de cada indivíduo e que determina a forma com que nos sentimos e nos comportamos (DWECK, 2017). A forma como cada mente organiza os pensamentos e decide, influencia todas as ações e decisões do dia a dia. Considerando que uma organização depende diretamente das pessoas, pode-se afirmar que o contexto de pensamento de uma organização é um reflexo do tipo de mindset presente ou incentivado dentro da empresa (DWECK, 2017).

Segundo Carol Dweck (2017), podemos classificar os Mindsets em dois tipos: Mindset Fixo e Mindset de Crescimento.

As pessoas que apresentam o Mindset fixo são extremamente resistentes a mudanças, geralmente se consideram “boas” o suficiente, e estão sempre se escondendo em sua zona de conforto. Segundo Dweck, esse tipo de mentalidade limita possíveis realizações, desenvolvimento e aprendizagem, fazendo com que o indivíduo evite desafios e novas experiências. Considerando que o modelo de liderança proposto por Brown (2019) necessita de um perfil que esteja disposto a enfrentar desafios e entender que haverá momentos de vulnerabilidade, talvez um ambiente de Mindset fixo não seja o mais recomendado para a aplicação do experimento.

Já a perspectiva de Mindset de crescimento está atrelada ao pensamento de que suas habilidades podem ser desenvolvidas e/ou aprimoradas e mudanças são uma constante em suas vidas. Procuram buscar novos conhecimentos e estão dispostos a aprender, inclusive com seus próprios erros (DWECK, 2017). Este modelo de Mindset parece aceitar mais facilmente a ideia de se expor a momentos de vulnerabilidade, de enfrentar desafios e acreditar no aprendizado como algo a ser incentivado. Logo, parece ser o perfil melhor alinhado com a proposta de liderança por vulnerabilidade.

Então, ao montar as atividades e ações que precisem ser realizadas para a construção do modelo de gestão, será necessário considerar as características de um Mindset de crescimento. Desta maneira, existirão maiores chances de conseguir a colaboração da equipe na participação e execução das atividades do experimento.

Para entender como este experimento funcionará, bem como os recursos que serão necessários, faz-se necessário uma descrição mais detalhada do método que será utilizado nesta pesquisa.

### **3 MATERIAL E MÉTODOS**

#### **3.1 PASSOS METODOLÓGICOS**

Os passos metodológicos estão divididos em 7 fases e serão descritos em seguida:

### 3.1.1 Revisar a literatura

Inicialmente, foi realizado o levantamento da literatura, buscando definir os conceitos de liderança por vulnerabilidade, definida por Brené Brown, bem como suas aplicações e interferências no ambiente corporativo.

### 3.1.2 Realizar pesquisa de campo sobre a empresa

Antes de falar sobre essa etapa, é necessário passar pela definição de questionários e do estudo comparativo. De acordo com Rogers, Sharp e Preece (2013), “os questionários são uma técnica bem estabelecida para a coleta de dados demográficos e opiniões dos usuários”.

O estudo/método comparativo é definido por Bulgacov (1998) como “comparação sistemática de um grupo determinado de organizações, ou grupos específicos de organizações, com a finalidade de estabelecer relações entre suas variáveis ou categorias analíticas”.

Nesta etapa, o pesquisador do presente trabalho realizou um estudo de campo onde foram coletadas informações sobre o cenário da empresa e da área que o experimento seria implantado. Nesta fase, buscou-se entender quais eram os principais desafios da área de *customer success*, bem como as atividades presentes no dia-a-dia da área, como *feedback*, treinamento e metas.

Na seção 4 deste projeto serão descritas as informações coletadas, como parte do cenário de aplicação do experimento. Como estas informações envolvem a arquitetura da empresa de tecnologia e da área, bem como suas dificuldades, objetivos e rotinas internas, foi decidido em conjunto com a empresa que a participação desta seria anônima e que não poderiam ser coletados nomes dos colaboradores que participaram da dinâmica, a fim de manter o sigilo de informações estratégicas para a empresa.

### 3.1.3 Criar atividades a serem aplicadas no processo de liderança da empresa

Após entender os conceitos de uma liderança por vulnerabilidade e analisar os dados coletados na pesquisa de campo sobre a empresa, foram desenvolvidas atividades que deveriam ser aplicadas na rotina da área.

A ideia nesta fase era desenvolver no líder da área a capacidade de desempenhar e incentivar uma liderança por vulnerabilidade dentro da área.

#### 3.1.4 Aplicar as atividades no dia-a-dia da área

Após a criação das atividades foi realizado uma apresentação para o líder sobre como as atividades deveriam ser executadas na rotina da área. Estas atividades foram aplicadas durante 8 meses, compreendendo o período de Abril até Novembro do ano de 2020. Este intervalo de tempo foi definido, pois a criação das atividades foi finalizada no fim do mês de Março de 2020 e, seria necessário utilizar o mês de Dezembro de 2020 para as fases 3.1.5, 3.1.6 e 3.1.7.

#### 3.1.5 Realizar pesquisa para coletar os efeitos da aplicação das ações definidas

Esta fase ocorreu em dois momentos durante a pesquisa. O primeiro ocorreu antes da aplicação das atividades no dia-a-dia da área. Já o segundo ocorreu durante o final do mês de Novembro.

O propósito destes dados era entender se a aplicação das novas atividades impactaria no comportamento dos liderados e, caso fosse identificado um novo comportamento, se ele foi capaz de ajudar a empresa a cumprir seus objetivos e vencer os desafios coletados na fase 3.1.2.

#### 3.1.6 Comparar os resultados dos dados coletados

Nesta etapa foram comparados os dados coletados na fase 3.1.5, a fim de identificar diferenças entre as respostas coletadas entre o primeiro e o segundo momento de coleta dos dados.

#### 3.1.7 Escrever a monografia

Por fim, a fase final compreendeu a escrita da monografia. Esta etapa ocorreu durante todo o período do projeto, uma vez que a escrita desta pesquisa foi avançando conforme o avanço das etapas aqui descritas anteriormente.

### 3.2 CRONOGRAMA

O cronograma a ser seguido está definido na TABELA 1. Os números apresentados na primeira coluna de cada linha representam os respectivos passos metodológicos, tal como descritos na seção 3.1.

TABELA 1 - CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO

Etapa	MESES																			
	2019									2020										
	A B R	M A I	J U N	J U L	A G O	S E T	O U T	N O V	D E Z	J A N	F E V	M A R	A B R	M A I	J U N	A G O	S E T	O U T	N O V	D E Z
1	X	X	X	X	X				X	X				X	X				X	X
2						X	X													
3											X	X								
4													X	X	X	X	X	X	X	
5												X							X	
6																				X
7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

FONTE: O AUTOR (2020)

### 3.3 RECURSOS DE HARDWARE E SOFTWARE

Por enquanto, os recursos de software utilizados foram, para a pesquisa de materiais, recursos disponibilizados gratuitamente na internet, como o buscador *Google*, os recursos do serviço de disco virtual, *Google Drive*, bem como seus editores de texto. Para a criação do desenvolvimento da pesquisa, descrita no item "3.1.2", foi utilizado o criador de pesquisas online - *Google Forms*. Por fim, como recursos de hardware, até agora, foram utilizados apenas os notebooks dos estudantes.

### 3.4 MAPA DE MITIGAÇÃO DE RISCOS

Para o processo de desenvolvimento deste trabalho, encontram-se 3 riscos, que serão classificados entre três categorias (baixa, intermediária e alta probabilidade de ocorrerem), e são descritos a seguir.

O líder não poderia não cumprir as atividades combinadas. Este risco foi classificado como baixo, uma vez que é do interesse da empresa e do líder buscar novas alternativas para o processo de gestão da área de *Customer Success*.

O líder ou a empresa poderiam abandonar as atividades propostas no meio do experimento, por conta dos impactos que as atividades poderiam causar na área. Este risco foi classificado como alto, uma vez que, mesmo sendo do interesse da empresa executar o experimento, até a aplicação das atividades não seria possível prever o real impacto destas no dia-a-dia da área.

Poderia ser necessária uma mudança nas atividades ou na metodologia utilizada, por uma inadequação das ações no dia-a-dia da empresa. Este risco foi considerado moderado, pois ainda que, antes de executar as ações, elas fossem apresentadas e combinadas com o líder, a evolução do experimento poderia necessitar de novas ações, uma vez que o foco desta pesquisa é desenvolver uma liderança por vulnerabilidade e não garantir atividades específicas de escopo fechado.

## 4 EXPERIMENTO

### 4.1 CENÁRIO DE APLICAÇÃO

A proposta do experimento surgiu em uma conversa com antigos colegas de trabalho, que estavam enfrentando o desafio de reestruturar os processos internos dentro de uma das três áreas do pós-vendas da empresa que trabalham. Eles precisavam de um modelo de gestão que pudesse trazer novas melhorias para a área e que trouxesse para os funcionários uma visão de construção de área. Então, depois de alguns encontros de consultoria e apresentação dos materiais apresentados aqui neste projeto, ficou decidido que valeria a pena tentar implantar o estilo de liderança proposto pela pesquisadora Brené Brown.

Basicamente, o fator decisor foi considerar que, se realmente o modelo de gestão por vulnerabilidade fosse capaz de criar um ambiente mais aberto para novas ideias e mais colaborativo, o processo de compartilhamento de aprendizado dentro da área de *Customer Success*, somado a um *mindset* de crescimento presente dentro dos integrantes da área, poderia se tornar a característica chave para definir um método de crescimento que pudesse ser aplicado para toda a base de clientes.

Em outras palavras, a ideia seria colocar todas as pessoas da área para montar, baseando-se em suas experiências, um modelo genérico de atendimento ao cliente que pudesse trazer bons resultados para a maior parte dos clientes da base.

Para entender um pouco melhor quais eram os resultados esperados, faz-se necessário entender um pouco mais sobre os desafios da área, e sua arquitetura dentro da estrutura da empresa.

#### 4.1.1 Sobre a empresa

A empresa que abriu as portas para a implementação deste projeto, é uma empresa de tecnologia, focada em oferecer uma ferramenta de vendas para seus clientes. Basicamente esta ferramenta é um *software* de gestão e comunicação de oportunidades de vendas, que permeia toda a jornada do cliente. Em outras palavras, é um *software* onde é possível inserir informações sobre possíveis oportunidades de venda, cadastrar clientes, registrar interações realizadas com estes clientes, realizar

vendas, ofertas produtos, entre outras atividades comuns do processo de vendas de uma empresa.

Esta empresa, é dividida em 4 grandes setores: Aquisição, Pós-vendas, Desenvolvimento e Áreas de Apoio. O primeiro setor compreende toda a parte de aquisição de novos clientes, contando com as áreas de *Marketing*, Pré-vendas, Canais e Vendas.

Já o setor de Pós-vendas é responsável por fazer a implantação da solução oferecida pela empresa, na operação do cliente, bem como acompanhar e auxiliar o crescimento do cliente, dando apoio técnico e estratégico sempre que necessário, para isso, a empresa divide o setor nas áreas de Implementação, Customer Success e Suporte Técnico.

Dentro do setor de Desenvolvimento, encontramos as áreas de Desenvolvimento, Devops, Produto e Projetos, responsáveis por pesquisar e produzir inovações para o produto comercializado pela empresa.

Por fim, o setor de Áreas de Apoio, fica responsável por toda a parte administrativa e financeira, necessárias para o funcionamento da empresa. Para. Com isso contam com as áreas de Recursos Humanos, Administrativo e Financeiro.

O presente projeto foi desenvolvido dentro do setor de pós-vendas, na área de *Customer Success*. A seguir, será explicado mais a fundo sobre as atividades, desafios e objetivos desta área.

#### 4.1.1.1 Sobre a área de *Customer Success*

Quando um cliente contrata a empresa, ele basicamente está contratando um software para ajudá-lo a gerir e expandir seu processo interno de vendas. Então, após a assinatura do contrato, a área de Implementação entra em contato com o cliente, e personaliza o *software* contratado de acordo com a operação atual do cliente. Após isso, o cliente já pode metrificar e acompanhar todo o seu processo de vendas pela ferramenta contratada. Depois desta primeira interação, a área de *Customer Success* recebe as informações coletadas pelo time de Implementação, e entra em contato com o cliente para entender como ele está usando a solução contratada. Depois, o Agente de CS (nome dado ao funcionário que trabalha na área de *Customer Success*) monta um plano de crescimento com o cliente, com a ideia de expandir os negócios deste cliente, trazendo mais receita para ele e, conseqüentemente, aumentando o



volume de informações cadastradas dentro da plataforma de gestão de oportunidades que ele está usando.

Vale comentar que, quanto maior o volume de dados cadastrado na plataforma, maior será o valor que o cliente deverá pagar pela solução contratada. Na prática, mesmo tendo seu custo de ferramenta aumentado, a ideia de crescimento tende a ser vantajosa para o cliente, uma vez que o preço da ferramenta por dado cadastrado diminui de acordo com o volume de dados cadastrados.

Para a execução deste trabalho, ficou acordado com a empresa que os valores de seus planos não seriam divulgados, então, para facilitar a compreensão e manter o sigilo das informações, veja a TABELA 2 que exemplifica de maneira simplificada um modelo de planos e preços oferecido pela empresa.

Note que o valor pago por unidade de dado cadastrado diminui, conforme o seu aumento, fazendo com que o valor da mensalidade cresça num ritmo menos acelerado do que os dados cadastrados, abrindo um distanciamento cada vez maior entre os resultados do cliente e seu custo com a ferramenta.

TABELA 2 - EXEMPLO DE PRECIFICAÇÃO DA EMPRESA

Dados Cadastrados	Valor por dado	Valor da Mensalidade
1.000	R\$ 1,00	R\$ 1.000,00
10.000	R\$ 0,80	R\$ 8.000,00
100.000	R\$ 0,60	R\$ 60.000,00

FONTE: O AUTOR (2020)

Em outras palavras ajudar o cliente a expandir seu negócio pode trazer algumas vantagens, como:

- O cliente fica mais satisfeito com o apoio recebido e com os resultados coletados;
- A empresa tem uma maior chance de fidelizar o cliente, uma vez que o bom resultado deste é fruto de um trabalho entre cliente e empresa;
- O valor recorrente mensal que os clientes pagam para a empresa aumenta, trazendo mais receita para o caixa;
- A empresa ganha um defensor da marca, que é uma das formas mais eficientes de *marketing*.

Até o momento de escrita desta monografia, a área contava com 6 integrantes, sendo eles 1 líder de área e 5 agentes de CS. A empresa possuía 2133 clientes, que eram divididos entre 6 carteiras. Uma “carteira” de clientes nada mais é do que uma segmentação realizada na base de clientes. Estas divisões são realizadas para facilitar o contato do cliente com a empresa e para facilitar o acompanhamento da base, por agente responsável. Cada agente de CS é responsável por uma carteira, enquanto que o líder da área fica responsável por uma carteira diferenciada, onde ficam os clientes mais estratégicos para a empresa, seja por valor de mensalidade, seja por outros aspectos de estratégia, negócio e parceria.

Ainda que na prática o conceito pareça ser bastante simples, a montagem, execução e acompanhamento destes planos de crescimento possuem muitos desafios, que precisam ser vencidos pela equipe de Customer Success.

Conforme explanado anteriormente o papel de um líder contempla a criação de uma relação entre líder e liderados, para gerir suas capacidades, a fim de alcançar objetivos e vencer desafios. Então, para a execução desta pesquisa, foi realizada uma entrevista presencial com o líder responsável pela área, para entender de maneira mais clara quais eram os principais objetivos e desafios que a área poderia enfrentar. Os resultados coletados foram assimilados e são apresentados a seguir.

## 4.2 AÇÕES DEFINIDAS

Conforme apresentado na seção 2 deste trabalho, Brené Brown lista 4 comportamentos que representam uma liderança de vulnerabilidade, são eles:

1. **Encarar a vulnerabilidade** - Reconhecer que haverão momentos em que você estará vulnerável, com a sensação de incapacidade e que, mesmo nestes momentos, você deve ser capaz de compreender que é merecedor de amor e respeito. Em outras palavras, um líder corajoso não é aquele que tem todas as respostas, mas aquele que admite que é normal não tê-las e mesmo assim não se acha menos digno por isso.
2. **Viver de acordo com nossos valores** - um líder deve conhecer a si mesmo e identificar quais são os seus valores pessoais. A partir disso, levar uma vida sem contrariá-los, independente do julgamento de outras pessoas.

3. **Desafiar a confiança interna** - Um líder corajoso se desafia e se coloca em cenários de vulnerabilidade. Ele aprende a se expor, sem medo de julgamentos, pois não teme a vulnerabilidade. Somente se expondo ele estará apto a viver verdadeiramente.
4. **Aprender a Crescer** - Um líder não mede esforços para desenvolver o potencial alheio. Além disso, ele também comemora os resultados com a equipe e não evita as conversas difíceis quando elas são necessárias.

Depois da apresentação e explicação destes 4 aspectos, iniciou-se o momento de analisar o dia-a-dia da área para elaborar maneiras de inserir ações que pudessem atender essas características. A ideia era identificar se existiam momentos da rotina da área em que alguma das características descritas acima poderiam ser exploradas.

Então, para este trabalho, convencionou-se que seria necessário entender um pouco mais sobre a rotina de feedbacks, alinhamentos de metas e estratégias, e treinamentos. Abaixo seguem as perguntas **(P)** elaboradas pelo pesquisador deste trabalho, com suas respectivas respostas **(R)**, fornecidas pelo líder da área:

- **P.:** Como funciona a rotina de feedbacks para os colaboradores?
- **R.:** São feedbacks individuais, que ocorrem sempre a cada 30 dias, chamamos aqui de one-one.
- **P.:** Quais temas são abordados no feedback?
- **R.:** Começamos pela parte mais técnica, explorando a carteira de clientes e acompanhando os casos mais críticos de cada carteira, para ver se as coisas estão rodando bem. Estes casos são levantados por mim e pelo agente de CS 1 dia antes do feedback. Depois conversamos sobre outros aspectos, para corrigir ou elogiar comportamentos que foram percebidos ao longo do último mês. No fim, eu abro um espaço para possíveis feedbacks sobre a minha pessoa, ou a empresa em geral.
- **P.:** Geralmente ocorrem mais comportamentos positivos ou negativos?
- **R.:** Mais positivos. Os negativos acabam ficando relacionados ao processo de gestão dos clientes da carteira.
- **P.:** Além do espaço no *feedback*, há mais algum mecanismo ou momento em que os funcionários possam dar *feedbacks*?
- **R.:** Geralmente eu deixo as “portas abertas”. Sempre comento com o pessoal que eles devem se sentir à vontade para conversar comigo, caso precisem de

algum apoio, independente do que seja, mas na maior parte dos casos eles só trazem questões comuns do dia-a-dia, de relacionamento com os clientes.

- **P.:** Como vocês fazem para identificar os treinamentos que precisam ser passados para a equipe?
- **R.:** Na maior parte dos casos isso surge de alguma demanda do time, ou de alguma atividade que vamos desenvolver, mas também pode ocorrer caso eu identifique alguma habilidade que esteja faltando no dia-a-dia da equipe.
- **P.:** Como são realizados os alinhamentos de metas e objetivos macro do setor ou da área?
- **R.:** Os alinhamentos maiores ocorrem no início de cada trimestre. Geralmente são passadas informações sobre o setor do Pós-vendas em geral, depois, é feito uma reunião apenas do time de CS para repassar as estratégias de gestão de carteira que vamos adotar.
- **P.:** As estratégias são as mesmas para a equipe toda?
- **R.:** O objetivo é o mesmo, reter e escalar a carteira, mas as metas e estratégias dependem do cenário em que se encontra a carteira, pois cada cliente é um cliente.

Com os resultados das perguntas e os conceitos de uma liderança por vulnerabilidade, percebeu-se algumas oportunidades que poderiam ser exploradas para encorajar o comportamento de coragem, proposto por Brené. Considerando as respostas obtidas no questionário, estas foram as principais oportunidades encontradas:

- Os *Feedbacks* são realizados entre o líder e os liderados, focando em desempenho e eventos pontuais do dia-a-dia. Eles não demonstravam uma ligação clara entre os objetivos pessoais dos funcionários e seus respectivos desenvolvimentos ao longo do mês;
- Além disso, uma vez que cada um tinha um feedback particular sobre a sua carteira de clientes, perdia-se uma oportunidade de troca de experiências e conhecimentos, que poderiam ajudar os liderados a lidar com as situações da rotina;
- O canal disponível para que os funcionários passassem algum tipo de *feedback* mais difícil até existia, mas poderia exigir uma coragem muito grande dos funcionários, para acontecer. Isso se deve ao fato de que na área não havia uma cultura de vulnerabilidade bem clara. Os funcionários eram cobrados pelo

resultado, apenas, então apresentar um problema, falha ou falta de conhecimento sobre algum assunto, era visto como uma prática arriscada de mais. Logo, a recíproca também poderia ser verdadeira. Se o funcionário quisesse levantar algum ponto mais delicado sobre a sua liderança, isso poderia ser visto como uma exposição do líder e, até o momento, a exposição era vista como um sinal de alerta dentro da cultura da área;

- Os treinamentos não seguem um planejamento vinculado à estratégia da área. Ainda que os funcionários possam trazer para o líder os conteúdos que possuem interesse de aprender, essas sugestões podem ser apenas uma interpretação daquilo que o agente de CS julga ser importante para gerenciar sua carteira. O ponto aqui é que, sem uma estratégia de gestão de carteira macro definida para a equipe como um todo, o resultado dos treinamentos podem ser menos efetivos e ter pouco impacto nos resultados da área como um todo;
- Falta de uma estratégia que unifique os integrantes da equipe. Mesmo que aconteçam os alinhamentos de metas por carteira, e que o objetivo de retenção e expansão de carteira seja bem definido, os passos a serem seguidos para vencer este desafio não estão vinculados em um plano macro. Cada agente de CS tem um planejamento da sua carteira, enquanto que, caso eles tivessem um plano em conjunto geral, poderiam compartilhar experiências e executar planos, de maneira colaborativa, com mais facilidade.

Analisando os pontos de melhoria vistos, ficou claro que a área precisava de uma estratégia única e integrada de lançamento de projetos, que pudesse ser aplicada de maneira genérica para a maior parte de clientes possíveis. Esta estratégia possibilita um foco maior nos conteúdos e conhecimentos que a área deveria ter, além de tornar o processo de treinamento mais escalável.

Para que esta estratégia genérica pudesse ser aplicada, a área precisaria desenvolver um ambiente de colaboração. Os Agentes, em conjunto com o líder da área deveriam pensar juntos para desenvolver esta estratégia e aprimorá-la, caso necessário. Para desenvolver este ambiente colaborativo, os objetivos da área, de retenção e expansão da base, deveriam ser encarados como um desafio de aplicação e construção da estratégia genérica comentada anteriormente, e não apenas como uma meta que deveria ser batida. Os objetivos passariam a ser um desafio de todos,

incluindo o líder da área, e seria apenas com a participação ativa dos Agentes de CS que os desafios seriam vencidos. Esta melhoria associa-se com a ideia de sempre se desafiar.

Para encorajar a criação de um ambiente mais colaborativo, precisou ser criado um novo modelo de conversas e *feedbacks*. A partir de agora todas as questões de gestão de carteira seriam expostas em uma reunião de área que ocorreria todas as segundas-feiras, pela tarde. A ideia era transmitir a sensação de que todos são responsáveis por todos os clientes, ainda que se mantenha um ponto focal - distribuição de carteira de clientes. Caso o líder ou qualquer Agente tenha alguma dificuldade com algum cliente, este é um problema da equipe, e a equipe deveria conseguir resolver. Este ponto é relacionado com entender que ninguém precisa ter todas as respostas e que seria normal existir conversas difíceis para o cumprimento dos desafios.

Já os *feedbacks* individuais começaram a tratar sobre um novo tema: evolução pessoal do funcionário. A ideia era que o Agente de CS montasse um plano de crescimento para si mesmo. Se ele pudesse ser transportado instantaneamente para lá, onde ele gostaria de estar, dentro da esfera profissional? Então, com esta definição o líder passaria para o Agente materiais e tarefas que o preparasse para chegar neste objetivo. Estas tarefas e o consumo de materiais teriam um plano de execução, com datas de entrega definidas, e teriam como objetivo preparar o Agente para conquistar o crescimento desejado, mesmo que isso signifique a saída do Agente para outra área. Esta melhoria relaciona-se com o ponto de aprender a crescer.

Por fim, percebeu-se que para executar estas atividades, seria necessário um bom nível de engajamento e participação dos integrantes da área. Para isso, seria necessário um propósito bem definido, que motivasse a equipe a seguir em frente, mesmo com a grande carga de trabalho. Então, uma nova atividade foi definida para os Agentes: eles deveriam pensar em seus valores pessoais - aquilo que os motiva a seguir em frente e enfrentar novos desafios - e, com estes valores, eles deveriam analisar a sua participação dentro da empresa, confrontando com os valores da definidos pela empresa. A pergunta central desta atividade é: será que os valores da empresa estão de acordo com os valores que os Agentes querem seguir? Uma consideração importante é que os valores próprios de cada Agente poderiam mudar com o tempo. Esta ação está relacionada com o autoconhecimento e valores.

Finalmente, após definir quais ações seriam tomadas, foi possível montar uma lista de atividades que seriam implementadas na rotina da área. São elas:

1. Criação e aplicação de um questionário com a equipe. Este questionário coletou informações sobre a relação do Agente com os valores da empresa, os conhecimentos que ele acredita ter e precisar, a visão do Agente em relação ao líder da área e a opinião do Agente em relação aos desafios da área. Este questionário foi aplicado no início e no fim do período de execução deste experimento;
2. Criação e atualização do plano de projeto genérico que seria implementado nos clientes. A etapa de criação ocorreu uma vez o início do experimento e a etapa de manutenção do plano de projeto ocorreu 3 vezes ao longo do experimento;
3. Reuniões de *feedbacks* coletivos. Estas atividades ocorreram todos os meses ao longo do experimento, toda segunda-feira, no início da tarde;
4. Reuniões de feedback individual. Esta atividade, ainda que tenha ocorrido durante todos os meses do experimento, ela não possuía uma data padrão, ocorria de acordo com as entregas das atividades de desenvolvimento individual.

A TABELA 3 representa a agenda de atividades que ocorreram durante o experimento. Note que os números da coluna esquerda representam o número da lista de atividades apresentada anteriormente:

TABELA 3 - AGENDA DE ATIVIDADES

Atividades	Experimento 2020							
	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV
1	X							X
2	X		X		X		X	
3	X	X	X	X	X	X	X	X
4	X	X	X	X	X	X	X	X

FONTE: O AUTOR (2020)

### 4.3 DADOS LEVANTADOS

Conforme visto na seção 4.2, foi realizada uma pesquisa relacionada com o autoconhecimento do Agente e sua relação com a área e o seu líder. Esta pesquisa ocorreu duas vezes ao longo do projeto e teve como objetivo identificar possíveis mudanças na visão que os Agentes tinham sobre os pontos mencionados anteriormente. Conforme descrito na seção 3.3, a ferramenta utilizada para a coleta dos dados foi o *Google Forms*.

As pesquisas são divididas em dois blocos: autoconhecimento e relacionamento com a área e sua liderança.

Nesta seção vamos trazer alguns dados que foram coletados das respostas. A pesquisa na íntegra, com suas perguntas e respostas encontram-se no APÊNDICE 1 E APÊNDICE 2 deste trabalho.

#### 4.3.1 Coleta inicial de dados

A primeira pergunta realizada na pesquisa era para saber quanto os Agentes acreditavam que os valores da empresa poderiam representar seus valores pessoais. As respostas deveriam ser respondidas com um número inteiro no intervalo de 0 a 10, onde 0 seria o equivalente a não ter nenhum de seus valores representados, e 10 seria o equivalente a ter todos os seus valores representados. As respostas entregues tiveram uma média de 9, sendo que houve uma nota máxima 10 e a menor nota apresentada foi 8, que ocorreu apenas uma vez. Todas as outras respostas foram de valor 9.

Depois, os participantes da pesquisa foram questionados sobre o quanto eles se sentem qualificados para executar as atividades do dia-a-dia. A resposta deveria ser entregue no mesmo padrão da anterior, porém desta vez o valor 0 representa que o Agente não estaria qualificado para realizar as atividades da área enquanto que o valor 10 representa que o Agente está 100% qualificado para executar as atividades da área. Nesta questão as respostas também tiveram média 9, porém desta vez ocorreram duas notas 10, duas notas 9 e uma nota 7.

Para encerrar a etapa de autoconhecimento da pesquisa, foi solicitado aos participantes que listassem até 3 pontos que eles consideravam como habilidades que



eles possuíam, e até 3 pontos de habilidades que eles julgavam importante desenvolver. As habilidades e conhecimentos listados que os Agentes já possuíam e que eles acreditavam que deveriam ter estão listadas, respectivamente, na TABELA 4 e TABELA 5.

TABELA 4 - HABILIDADES QUE OS AGENTES JÁ POSSUEM

<b>Conhecimentos</b>	<b>Recorrência</b>
Organização	1
Agilidade	2
Transparência	1
Mão na massa	1
Comunicação	1
Trabalho em Equipe	1
Participativa	1
Atendimento ao cliente	1
Empatia	1
Conhecimento de Vendas	1

FONTE: O AUTOR (2020)

TABELA 5 - CONHECIMENTOS DESEJADOS

<b>Conhecimento</b>	<b>Recorrência</b>
Trabalho em Equipe	1
<i>Marketing</i> Digital	2
PNL	2

Negociação	1
Inteligência Emocional	1
Data Mining	1

FONTE: O AUTOR (2020)

Na segunda parte da pesquisa, os Agentes foram questionados sobre qual seria o principal desafio da área de *Customer Success*, as respostas com o seus números de recorrência são apresentados na TABELA 6.

TABELA 6 - DESAFIOS APONTADOS PELOS AGENTES

<b>Desafio</b>	<b>Recorrência</b>
Retenção de Clientes	4
Melhorar relacionamento com time de vendas	2

FONTE: O AUTOR (2020)

Por fim, foi apresentado aos Agentes 3 afirmações, e eles teriam que atribuir uma nota em uma escala de 0 a 10, onde 0 representa que o agente discorda totalmente da afirmação, enquanto que 10 representa que o agente concorda totalmente com a afirmação.

A primeira afirmação era “você acredita que seu líder direto está capacitado para exercer a função dele como responsável da área” e a média das respostas foi 9,2, contando com quatro notas 9 e uma nota 10.

Já a segunda afirmação era “você acredita que seu líder direto compreende e se empenha para atender as demandas da área”. A média das respostas ficou em 6,2, tendo duas notas 7, duas notas 6 e uma nota 5.

Finalmente, a terceira afirmação era “Você se sente 100% à vontade para repassar um feedback negativo para o seu líder direto, mesmo quando o assunto seja sobre algum comportamento que ele mesmo desempenhou”, e apresentou uma média de respostas de 7, contando com uma nota 5, uma nota 6, uma nota 7, uma nota 8 e uma nota 9.

#### 4.3.2 Coleta final de dados

Com o propósito de analisar se a aplicação das ações definidas e apresentadas na seção 4.2 poderiam surtir algum efeito na opinião dos Agentes de CS, foi aplicada a mesma pesquisa na etapa de coleta de dados inicial e final.

Na primeira pergunta, onde os participantes foram questionados sobre os valores da empresa em comparação aos valores pessoais, a média das notas de resposta ficou em 6,4, contando com uma nota 4, uma nota 6, duas notas 7 e uma nota 8. Na questão seguinte, sobre o quão qualificado o Agente se sentia para executar as ações do dia-a-dia, a média de notas ficou em 7,2. Entre as notas houveram uma nota 6, duas notas 7 e duas notas 8.

Já sobre os pontos que os Agentes acreditam ter ou necessitar como habilidade, estão apresentados na TABELA 7 e TABELA 8, sendo a primeira tabela dos pontos que os Agentes acreditam possuir, e a segunda tabela sobre as habilidades que os Agentes acreditam ser necessárias. Para cada tabela também estão representados a quantidade de vezes que as habilidades apareceram como resposta.

TABELA 7 - HABILIDADES QUE OS AGENTES JÁ POSSUEM (2)

Habilidades	Recorrência
Organização	1
Comunicação	2
Trabalho em Equipe	1
Bom relacionamento com clientes	2
Pensamento Analítico	1
Adaptável	2
Boas ideias	1
Vendas	1

FONTE: O AUTOR (2020)

TABELA 8 - CONHECIMENTOS DESEJADOS (2)

Habilidades	Recorrência
Projetos	3
Marketing Digital	3
Vendas	2
PNL	1

FONTE: O AUTOR (2020)

Já quando perguntados sobre o principal desafio da área, os Agentes destacaram as respostas listadas na TABELA 9.

TABELA 9 - DESAFIOS APONTADOS PELOS AGENTES (2)

Desafio	Recorrência
Montar o Health Score	5
Definir um ICP	1

FONTE: O AUTOR (2020)

Sobre as 3 afirmações finais, as seguintes notas de 0 a 10 foram atribuídas. Lembrando que 0 significa discordar totalmente e 10 significa concordar totalmente.

Para a afirmação “Você acredita que seu líder direto está capacitado para exercer a função dele como responsável da área” a média das notas ficou em 8,2, sendo que foram recebidas uma resposta 7, duas respostas 8 e duas 9.

Já para a afirmação “Você acredita que seu líder direto compreende e se empenha para atender as demandas da área” a média das respostas ficou em 9, contando com duas notas 8, uma nota 9 e duas notas 10.

Finalmente, para a afirmação “Você se sente 100% à vontade para repassar um *feedback* negativo para o seu líder direto, mesmo quando o assunto seja sobre algum comportamento que ele mesmo desempenhou”, a média das notas atribuídas ficou em 8,8, com duas notas 8, duas notas 9 e uma 10.

#### 4.4 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS

Comparando os dados coletados nas duas aplicações de pesquisa, pode-se observar algumas mudanças nas respostas apresentadas.

Na primeira pergunta, sobre correspondência entre os valores da empresa e os valores pessoais do Agente, a média das notas respondidas caiu de 9 para 6,4, ou seja, ao decorrer do experimento, os valores pessoais dos funcionários foram se afastando dos valores da empresa. Vale ressaltar que não houveram mudanças nos valores da empresa entre o início e o fim do experimento.

Já na questão sobre o quão qualificados os Agentes se sentiam para resolver os desafios da área, a média de notas apresentadas também caiu, de 9 para 7,2. Isso significa que os Agentes se sentiam menos preparados para os desafios da área em relação ao começo do experimento.

O conjunto de habilidades que os funcionários julgavam ter também mudou. Entre a primeira e a segunda pesquisa, os tópicos “agilidade”, “transparência”, “mão na massa”, “participação” e “empatia”, deixaram de existir. Os tópicos “pensamento analítico”, “adaptação” e “novas ideias” foram adicionados. Mantiveram-se os tópicos “organização”, “comunicação”, “trabalho em equipe”, “atendimento ao cliente” e “conhecimento em vendas”. No total, o número de tópicos entre a primeira e a segunda pesquisa caiu de 10 para 8.

Já sobre as habilidades que os Agentes julgavam necessárias para desenvolver as atividades da área, entre a primeira e a segunda pesquisa os tópicos “negociação”, “inteligência emocional” e data mining deixaram de existir, enquanto os tópicos “marketing digital” e “PNL” continuaram a existir. Além disso, também foram adicionados os tópicos “projetos” e “vendas”. Nesta pergunta, o número de tópicos também desceu de 6 para 4.

Sobre o principal desafio da área, o número de tópicos apresentados se manteve o mesmo (2), porém eles mudaram completamente. No caso, mudaram de “retenção de clientes” e “melhor alinhamento com o time de vendas” para “criação de um health score” e “criação de um ICP”.

Entre uma pesquisa e outra, o nível de aceitação da afirmação “Você acredita que seu líder direto está capacitado para exercer a função dele como responsável da área” desceu de 9,2 para 8,2.

Já para a afirmação “Você acredita que seu líder direto compreende e se empenha para atender as demandas da área” o nível de concordância subiu de 6,2 para 9.

Por fim, o nível de aceitação da afirmação “Você se sente 100% à vontade para repassar um *feedback* negativo para o seu líder direto, mesmo quando o assunto seja sobre algum comportamento que ele mesmo desempenhou” subiu de 7 para 8,8.

## 5 CONCLUSÃO

Conforme apresentado na seção 4.4, a aplicação das ações durante o período de experimento resultaram numa mudança na percepção dos Agentes de CS, em relação à sua visão sobre valores internos, capacidades técnicas, desafios da área e relacionamento com a liderança. Estas mudanças puderam ser percebidas uma vez que todas as perguntas apresentaram diferenças de respostas entre a primeira e a segunda aplicação do questionário. Algumas destas mudanças podem trazer alguns pontos relevantes de reflexão.

Antes de analisar mais a fundo quais foram estes pontos de reflexão, vale lembrar que, conforme descrito na seção 1, este trabalho tem como objetivo a aplicação do modelo de liderança por vulnerabilidade proposto por Brené Brown, para depois testar de maneira empírica os efeitos desta liderança no ambiente corporativo. E, conforme explanado na seção 2 e 4 deste trabalho, a adoção do modelo de liderança por vulnerabilidade demanda 4 características distintas:

- Trabalhar de acordo com seus princípios pessoais - e este demanda o autoconhecimento;
- Aceitar que nem sempre teremos todas as respostas;
- Enfrentar novos desafios;
- Desenvolver novos talentos.

Em outras palavras, se um líder conseguir atribuir estes 4 comportamentos na rotina de uma área, podemos dizer que ele lidera pelo modelo de vulnerabilidade.

Uma vez lembrado este conceito, é possível analisar os pontos de reflexão mencionados anteriormente.

Um primeiro ponto está relacionado com os valores da empresa e valores pessoais dos Agentes. Conforme visto na seção 4.4, ao longo do experimento houve um distanciamento entre empresa e funcionários. Partindo do pressuposto que os valores da empresa se mantiveram inalterados, podemos concluir que os valores pessoais dos agentes tiveram uma mudança.

Como a proposta da liderança por vulnerabilidade é o autoconhecimento, é possível identificar aqui um primeiro indício de que o modelo proposto pela Brené Brown foi aplicado dentro da área de *Customer Success* da empresa, e que a

aplicação das ações, descritas na seção 4 podem ter incentivado o autoconhecimento por parte dos Agentes.

Outro ponto interessante está na percepção dos Agentes sobre a sua qualificação. Ao longo do experimento eles começaram a perceber que precisavam estar melhor qualificados para lidar com os desafios do dia-a-dia. Uma hipótese para isto ter acontecido se dá é a reestruturação da área em si. A maneira como os Agentes começaram a lidar com os clientes mudou. Eles saíram da posição de gerenciamento de carteira para movimentação de carteira, a partir do momento que desenvolveram um modelo genérico de projeto para os clientes. De qualquer maneira, pode-se afirmar que os funcionários não tiveram medo de assumir suas dificuldades. Com isso, pode-se entender que a ideia de que ninguém precisa ter a resposta para todas as perguntas começou a fazer sentido dentro da rotina da área. Em outras palavras, o estado de vulnerabilidade passou a ser visto com mais naturalidade e este é um ponto que indica a presença de uma liderança por vulnerabilidade, conforme exposto na seção 2 e 4.

Outro ponto relevante para a reflexão está nos conteúdos que os participantes afirmaram ter como qualidades, ou afirmaram que precisavam desenvolver. Entre a primeira e a segunda pesquisa, houve uma mudança entre os tópicos listados, porém tanto nas habilidades que os participantes já possuíam, quanto nas habilidades que eles desejam possuir, foram listados conteúdos que se relacionam com as mudanças de controle de carteira que foram aplicadas na área. Isso mostra que os Agentes estavam motivados a se desenvolver para a realização das atividades, e esta é outra característica que sinaliza a existência de uma liderança por vulnerabilidade.

Em relação a visão dos Agentes sobre o principal desafio da área, este também mudou. O ponto interessante é que os desafios deixaram de ser relacionados com a meta e os conflitos existentes com os setores vizinhos e passou a ser focado no objetivo de criar um acompanhamento do projeto dos clientes (health score), como se o desafio tivesse afunilado e ficado mais específico. Isso mostra um ambiente onde os indivíduos estão colaborando e alinhados para o mesmo objetivo.

Outro ponto interessante está na visão dos Agentes quanto a capacidade técnica do seu líder, que diminuiu entre uma pesquisa e outra. Talvez esta visão esteja relacionada com a exposição das capacidades. O mesmo que aconteceu com os próprios Agentes, quando falavam de suas capacidades técnicas. Mesmo assim, neste projeto não foi possível identificar se esta visão dos liderados em relação ao seu



líder pode ter algum impacto na confiança e, conseqüentemente, na relação líder-liderados.

Ainda sobre a visão dos liderados em relação ao seu líder, ficou claro que os Agentes acreditam que sua liderança apoia os interesses da área. Isso mostra que existe uma relação de confiança entre líder e liderados.

Por fim, os Agentes também ficaram mais à vontade para repassar feedbacks para a sua liderança. Talvez a questão de aceitar a exposição possa ter influenciado neste comportamento. Por outro lado, também podemos dizer que a relação de confiança construída pelo entre líder e liderados pode ter encorajado os Agentes a participar de conversas difíceis, quando necessário.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analizando as conclusões listadas na seção 5, bem como o processo de criação das atividades que foram inseridas na rotina da área e os resultados das pesquisas, ambos descritos na seção 4, foi possível perceber que a liderança por vulnerabilidade não possui uma sequência de ações específicas que o líder deve seguir. Ela possui características bem estabelecidas, que acabam definindo como deve ser o processo de criação destas atividades de liderança.

Em outras palavras, ao adotar o estilo de liderança por vulnerabilidade, foi preciso entender o contexto da área, e identificar quais ações fariam sentido para aquele cenário, que possuía suas próprias limitações e características. Somente depois do entendimento destes aspectos foi possível desenvolver as ações que caracterizariam o modelo de liderança proposto por Brené.

Após a aplicação deste modelo de liderança, ficou notável como a área recebeu um ambiente colaborativo e integrado. Os Agentes de CS pareciam estar todos “na mesma página” e resolver os desafios da área passou a ser o foco principal de todos que estavam na área.

Além disso, o líder passou a ser visto entre os Agentes como um membro da equipe com “mais poderes”, e que poderia ser utilizado para conseguir facilitar o alcance dos objetivos da área. Interessante ver como o líder deixou de ser visto como um membro que cobra resultados e passou a ser visto como um facilitador para resolução de problemas do dia-a-dia.

Por fim, vale ressaltar que este modelo foi aplicado num cenário em que os integrantes da equipe possuíam um mindset de crescimento. Talvez, se o experimento tivesse sido reproduzido dentro de uma empresa ou área mais “engessada”, o resultado poderia ter sido bem diferente.

### 6.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Após testar o impacto do da liderança de vulnerabilidade no contexto corporativo, e estudar seus efeitos, surgiram algumas dúvidas que, por uma questão de escopo, não foram abordadas neste trabalho.

Algumas destas dúvidas:

Ao longo da aplicação do experimento os Agentes de CS afirmaram que suas percepções sobre a qualificação do líder para gerir a área haviam mudado, e que eles, no fim do experimento, achavam que o líder estava menos qualificado, se comparado com suas percepções no início do experimento. Será que, dentro de um contexto de liderança por vulnerabilidade, esta visão poderia afetar negativamente a confiança que os membros da equipe tem sobre o seu líder?

Como teria sido a aplicação da liderança por vulnerabilidade num ambiente onde a empresa fosse mais “engessada”, ou os participantes da área tivessem não tivessem um mindset de crescimento?

Então, como trabalhos futuros, sugere-se os seguintes temas:

- Estudo sobre a relação entre qualificação técnica específica do líder e a confiança da equipe sobre a liderança num cenário de liderança por vulnerabilidade;
- Uso da liderança por vulnerabilidade em um contexto de mindset fixo.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, Leilianne Michele Trindade da Silva; KISHORE, Angeli; REIS, Germano Glufke; BAPTISTA, Luciene Lopes; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista de Administração**, [S.L.], v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1072>.

BROWN, Brené. **A Coragem para Liderar**: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos. Rio de Janeiro: Best Seller, 2019. 292 p.

BULGACOV, S. Estudos comparativos e de caso de organizações de estratégias. *Organizações & Sociedade*, SciELO Brasil, v. 5, n. 11, p. 53–76, 1998.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DRUMMOND, Virginia Souza. **CONFIANÇA E GESTÃO ORGANIZACIONAL: OS DESAFIOS DA LIDERANÇA NOS TEMPOS ATUAIS**. 2004. 340 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação) - Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

DWECK, Carol S.. **Mindset**: a nova psicologia do sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017. 312 p.

FEGER, Ana L. Rosado. The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: a literature review. **Project Management Journal**, Ohio, v. 1, n. 36, p. 49-61, jan. 2005.

FRANCO, J.O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

MACHADO, Mariana Fialho. **OS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA PRESENTES EM STARTUPS DE PORTO ALEGRE**. 2017. 61 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PINHEIRO, Filipe Paulos; KOLESNIKOVAS, Leonardo Miyaji. **ANÁLISE DA FORMAÇÃO DE LIDERANÇA EMPREENDEDORA EM STARTUPS DE FLORIANÓPOLIS**. 2019. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

RIBEIRO, Antonio Caubi. Empreendedorismo e Liderança: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Tupinambá, v. 12, n. 1, p. 73-84, jan. 2012.

SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto. Liderança e gestão com pessoas: desafios do contexto contemporâneo. **Revista de Administração da Unimep**, [s. l.], v. 2, n. 1, ago. 2004.

ROGERS, Y.; SHARP, H.; PREECE, J. Design de interação: além da interação humano- computador. [S.l.]: Porto Alegre: Bookman, 2013.

VON URFF KAUFELD, N., Chari, V. and Freeme, D. "Critical Success Factors for Effective IT Leadership." *The Electronic Journal Information Systems Evaluation* Volume 12 Issue 1 2009, pp. 119 - 128, available online at [www.ejise.com](http://www.ejise.com)

## APÊNDICE 1 – PRIMEIRO QUESTIONÁRIO APLICADO

### RESPOSTAS

(CONTINUA)

Carimbo de data/hora	18/03/2020 16:20:06	18/03/2020 16:21:14	18/03/2020 16:23:24	18/03/2020 16:23:32	18/03/2020 16:26:53
<b>Você concorda com os termos apresentados no Termo de Consentimento?</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>De 0 a 10, quanto você acredita que os valores da empresa são capazes de representar seus valores pessoais? Para responder a pergunta, considere que 0 (zero) significa que nenhum dos seus valores pessoais está sendo representado pelos valores da empresa. E considere 10 (dez) caso todos os seus valores pessoais estejam sendo representados pelos valores da empresa.</b>	9	8	10	9	9
<b>De 0 a 10, indique se você se sente qualificado para executar as atividades da área. Sendo 0 (zero) como não tenho qualificação para executar as atividades, e 10 (dez) caso você se sinta 100% qualificado para executar as atividades da área.</b>	9	10	10	7	9
<b>Indique até 3 pontos que você considera como uma qualidade sua no ambiente profissional.</b>	Organização e Agilidade	Transparência nas informações.	mão na massa, agilidade e comunicação	Sou uma pessoa que está sempre buscando novos desafios. Gosto de trabalho em equipe. Sempre proponho ideias para resolver algum problema.	1 - Experiência com atendimento ao cliente. 2 - Empatia. 3 - Conhecimentos em vendas
<b>Indique até 3 pontos sobre você, que você considera que poderiam ser melhorados no ambiente profissional.</b>	Trabalho em equipe	Mais conhecimentos em <i>marketing</i> digital	A empresa poderia oferecer algum treinamento de PNL	Preciso melhorar minhas técnicas de negociação. Gostaria de aprender sobre inteligência	1 - Conhecimentos em <i>marketing</i> digital. 2 - PNL. 3 - <i>Data Mining</i>

				emocional.	
Na sua visão, indique qual é o principal desafio que a área de <i>Customer Success</i> enfrenta hoje.	Retenção de clientes	conseguir reter os clientes	alinhar os interesses entre o time de vendas e o time de pós-vendas.	Definir um bom perfil de cliente, para conseguir ter uma melhor estratégia junto com a equipe de vendas. Hoje muitos clientes entram sem ter o perfil correto para utilizar nossos serviços, o que acaba gerando o cancelamento.	Conseguir reter os clientes, através de um plano de crescimento que considere a realidade do cliente e os serviços oferecidos pela empresa.
Você acredita que seu líder direto está capacitado para exercer a função dele como responsável da área	9	9	10	9	9
Você acredita que seu líder direto compreende e se empenha para atender as demandas da área.	7	5	7	6	6
Você se sente 100% à vontade para repassar um <i>feedback</i> negativo para o seu líder direto, mesmo quando o assunto seja sobre algum comportamento que ele mesmo desempenhou.	7	9	8	5	6

## APÊNDICE 2 – SEGUNDO QUESTIONÁRIO APLICADO

### RESPOSTAS

(CONTINUA)

Carimbo de data/hora	17/11/2020 17:40:02	17/11/2020 17:40:07	17/11/2020 17:42:05	17/12/2020 17:42:31	17/11/2020 17:46:39
De 0 a 10, quanto você acredita que os valores da empresa são capazes de representar seus valores pessoais? Para responder a pergunta, considere que 0 (zero) significa que nenhum dos seus valores pessoais está sendo representado pelos valores da empresa. E considere 10 (dez) caso todos os seus valores pessoais estejam sendo representados pelos valores da empresa.	7	6	8	7	4
De 0 a 10, indique se você se sente qualificado para executar as atividades da área. Sendo 0 (zero) como não tenho qualificação para executar as atividades, e 10 (dez) caso você se sinta 100% qualificado para executar as atividades da área.	8	7	6	8	7
Indique até 3 pontos que você considera como uma qualidade sua no ambiente profissional.	Sou organizada e tenho uma boa comunicação.	Trabalho em equipe e bom relacionamento com os clientes	rápida adaptação com <i>feedbacks</i> e bom pensamento analítico	Sou uma pessoa que está sempre disposta a aprender e sempre propondo novar ideias	1- boa comunicação com os clientes. 2- conhecimentos analíticos para projetos. 3- técnicas de vendas
Indique até 3 pontos sobre você, que você considera que poderiam ser melhorados no ambiente profissional.	Poderia desenvolver minhas <i>skills</i> em planejamento de projetos, para coordenar melhor os projetos dos meus clientes.	Estudar <i>marketing</i> digital, para conseguir evoluir as estratégias de prospecção com os clientes da carteira.	preciso aprender sobre receita previsível e SPIN Selling para conseguir treinar meus clientes. também preciso me aprofundar em vendas por social media	Ao longos dos últimos treinamentos, pude aprender a importância de criar um planejamento de projetos, focado em <i>milestones</i> e em resultados.	1- <i>marketing</i> digital. 2- gestão de projetos, 3- PNL
Na sua visão, indique qual é o principal desafio que a área de <i>Customer Success</i> enfrenta hoje.	Validação do <i>Health Score</i> , para definir quais os	Coletar dados para construir o <i>Health Score</i> dos clientes,	construção do perfil ideal de cliente, usando a matriz de	Montar um <i>Health Score</i> dos clientes, dividido por	Construir uma previsão da saúde dos clientes, para



	clientes da carteira que possuem o maior risco de <i>churn</i> .	segmentado por carteira.	pontos do health score	carteiras, e montar um plano de ação para recuperar os clientes em situações mais críticas.	conseguir montar um plano de ação de retenção antes que o pedido de <i>churn</i> aconteça.
<b>Você acredita que seu líder direto está capacitado para exercer a função dele como responsável da área</b>	9	8	7	8	9
<b>Você acredita que seu líder direto compreende e se empenha para atender as demandas da área.</b>	9	10	10	8	8
<b>Você se sente 100% à vontade para repassar um <i>feedback</i> negativo para o seu líder direto, mesmo quando o assunto seja sobre algum comportamento que ele mesmo desempenhou.</b>	8	9	9	8	10